



平成 30 年 3 月 30 日

各位

会 社 名 パレモ・ホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 吉田 馨
(JASDAQ・コード: 2778)
問合せ先 常務取締役管理担当 永井隆司
電話番号 (0587) 24-9771

中期経営計画策定のお知らせ

当社は、このたび 2021 年 2 月期を最終年度とする中期経営計画を策定しましたので、お知らせいたします。

記

1. 計画策定の背景と目的

当社は、2015 年 2 月期に 2 期連続となる営業損失を計上したことを受け、2016 年 2 月期より、会社再生を目的とした事業構造改革計画（前中期経営計画）を策定し、基幹事業の収益回復と不採算店舗の閉店を中心とした諸施策に取り組むと同時に、好調ブランドの拡大や新規ブランドの育成による成長基盤の構築にも取り組んでまいりました。

その結果、初年度からアパレル事業においては店頭での在庫鮮度改善が進行し、雑貨事業においても 2 年目以降から本格的に適正在庫運営の定着化が進んだほか、不採算店舗の閉店を前倒して断行したことにより収益性が大幅に改善し、当初掲げた目標である、2016 年 2 月期の営業利益黒字化、2017 年 2 月期の当期純利益黒字化に引き続き、2018 年 2 月期の増益目標を達成いたしました。

事業構造改革計画（前中期経営計画）の達成状況（2018 年 2 月期のみ連結）

(百万円)	2016 年 2 月期	2017 年 2 月期	2018 年 2 月期
経 営 目 標	営業利益黒字化	当期純利益黒字化	増 益
売 上 高	27,302	24,693	23,262
営 業 利 益	136	627	741
当 期 純 利 益	△313	324	949

当社はこの間、基幹事業を中心に収益性については予定通り改善してまいりましたが、当社を取り巻く環境は、国内市場規模が拡大しない中で商業施設や専門店の間で顧客の争奪が一層激しくなるほか、少子

高齢化、人口減少社会が進行し業界全体に人手不足が深刻化するなど、厳しい経営環境が続くことが予測されました。そこで、このような環境の変化に適応するために、2017年8月21日付けで持株会社体制へと移行した上で、引き続き事業構造改革計画の諸施策について取り組んでまいりました。

以上のような状況を踏まえまして、持株会社体制となった当社グループとして、2018年2月期まで続いております減収のベクトルに終止符を打ち、永続的安定成長の基盤を構築するために、2021年2月期を最終年度とする中期経営計画を策定いたしました。

2. 中期経営計画

(1) 対象期間

2019年2月期から2021年2月期（3ヵ年）

(2) 目指す姿

「変わり続けることが変わらぬパレモ」

～創業以来、当社グループは「夢のある、感動できる」企業を目指し続けています～

- ・多様化するお客様一人ひとりの個性・嗜好にお応えすることで、存在感、存在価値のある専門店企業を目指します。
- ・暮らしに夢と感動を提案する企業として、いつもお客様に喜ばれる「旬」のお店づくりを目指します。
- ・現状の業態にとどまることなく、時代の変化に対応して、新たな業態の開発に積極的に取り組みます。

(3) 中期経営計画における重点施策

- ・基幹事業の競争力向上
「アパレル事業」「雑貨事業」「店舗運営」
- ・成長エンジンの創出
「アパレル新規ブランド」「雑貨好調ブランド」「EC（ネット通販）」「M&A」
- ・安定成長に向けた人財戦略（確保・育成）
「人財確保（採用強化）」「人財育成（教育強化）」「人財活用（組織活性）」

(4) 中期経営計画の数値目標

2021年2月期（最終年度）において、売上高262億円、営業利益10億円を目指します。

（注）本資料には、当社グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予測数値の記述が含まれ、これらは現在入手可能な情報から得られた判断に基づいております。実際の業績等につきましては、様々な要素により異なる結果となる可能性があります。

以上

パレモ・ホールディングス株式会社

中期経営計画

2019年2月期～2021年2月期

～変わり続けることが変わらぬパレモ～

構造改革(基本戦略)の進捗

店舗基盤変革による赤字体質からの脱却

- 不採算店舗の閉店による営業赤字額の削減・・・3カ年で270店舗の閉店。(うち、9割以上不採算店舗)
- 家賃比率の高い店舗の賃料交渉実施・・・商業施設環境の変化に応じた、適正賃料への交渉。
- ショッピングセンター内自社競合の解消・・・有利な区画への集約、退店、雑貨への業態変更など。

基幹事業の体質改善による収益力の回復

- アパレル事業の大規模再編・・・事業部統合レギュラー一本化、カテゴリー別MD精度向上により品揃え最適化。
- 徹底したO T B管理による在庫鮮度改善・・・特にアパレル事業で、シーズン別在庫管理の徹底により劇的に改善。
- 顧客会員獲得強化による顧客化の推進・・・メルマガ会員の獲得強化、31期会員数9万名⇒33期50万名へ増加。

好調ブランド拡大による成長基盤の創造

- 木糸土Hare no hiブランドのライフスタイル提案強化による規模拡大・・・拡大見送り、MD見直しで利益率改善。
- illusie300ブランドのライフスタイル提案型へのシフト・・・徐々にMD精度向上、拡大基調に。
- アパレル事業での新規ショップブランド開発と育成・・・32期に新規で4ブランドスタート、拡大中。

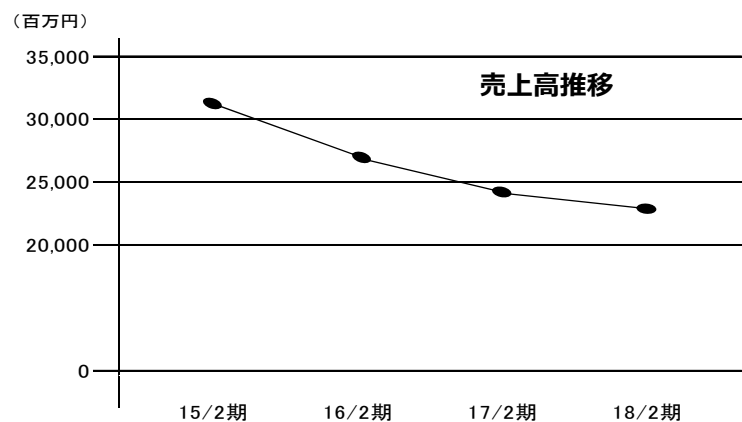
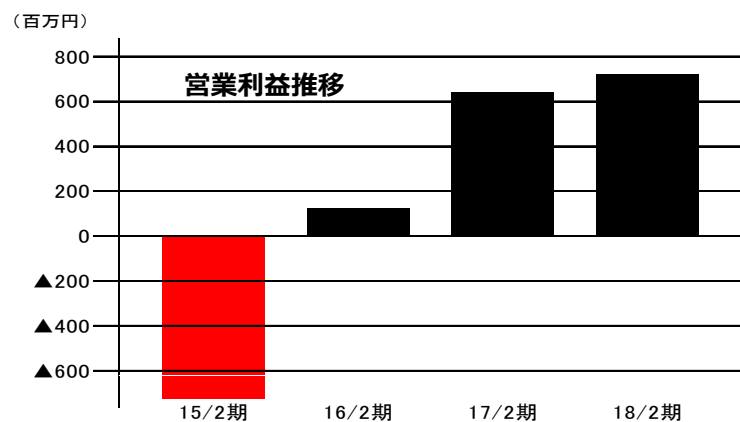
計画数値の達成状況

前中期経営計画 = 企業再生計画 (黒字化と体質改善目標を設定)

- 第31期：目標 = **営業利益黒字化**・・・期初計画数値未達成ながら、営業利益黒字化は達成
- 第32期：目標 = **当期純利益黒字化**・・・営業利益大幅拡大により、当期純利益黒字化は大幅に超過達成
- 第33期：目標 = **営業利益、当期純利益増益**・・・営業利益増益、黒字化と体質改善目標を達成

(百万円)	2015/2期 (30期)実績	2016/2期(31期)		2017/2期(32期)		2018/2期(33期)	
		計画	実績	計画	実績	計画	実績
売上高	31,875	28,300	27,302	23,200	24,693	22,400	23,262
営業利益	▲725	140	136	370	627	700	741
営業利益率	▲2.3%	0.5%	0.5%	1.6%	2.5%	3.1%	3.2%
当期純利益	▲2,186	▲230	▲313	10	324	520	949

※各期の計画数値は、各期の期初に公表した計画数値



※営業利益は計画以上の実績で推移するも、売上高の減少は続く

事業セグメント別実績推移

(百万円)	2015/2期(30期)		2016/2期(31期)		2017/2期(32期)		2018/2期(33期)	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益	売上高	営業利益
店舗小売事業	30,783	▲896	26,290	▲39	23,825	555	22,481	678
FC事業	957	176	891	172	748	62	643	44
その他(注)	134	▲4	120	3	120	9	137	18
計	31,875	▲725	27,302	136	24,693	627	23,262	741
(うちアパレル事業)	21,172	—	17,645	—	16,385	—	15,517	—
(うち雑貨事業)	9,612	—	8,765	—	7,559	—	7,101	—

(注) 「その他」の区分は報告セグメントに含まれない事業セグメントであり、インターネットでの商品販売等であります。

店舗小売事業

- 31期は不採算店舗の閉店断行により収益性が改善。32期は既存店の伸長により収益性が更に改善。
- アパレル事業で先行して商品鮮度改善が進行。33期には雑貨事業も適正在庫に近づき、全体の業績が改善。

FC事業・その他

- FC事業は3期連続の減収で苦戦が続き、店舗数も13店舗から11店舗へ縮小。
- NET通販事業は市場規模の拡大スピードについていけず、微増収、微増益にとどまる。

市場環境分析（消費者等）

- 「いざなぎ景気」を超える戦後2番目の景気拡大（賃金上昇なき、実感のない景気拡大）
 - 人口減少、少子高齢化に伴う社会保障費負担増（将来不安を理由に、緩まない生活防衛意識）
 - 東京オリンピックに向けたインフラ整備特需、インバウンド需要の拡大（爆買いから越境EC拡大へ）
- ⇒2019年消費税増税後、2020年東京オリンピック終了後の景気後退懸念への備えが必要

業界環境分析（競合等）

- 商業施設の新設、増床改装等による勢力図の変化（テナント専門店も連動し優勝劣敗が鮮明に）
 - 伸び続けるEC市場、フリマアプリ市場＝リアル店舗市場の縮小（衣類・服装雑貨のEC化率が10%超え）
 - 飲食・小売業界で急速に進行する人手不足＝非正規雇用者の時給上昇、人件費高騰による経営の圧迫
- ⇒EC市場の更なる拡大、フリマほかレンタル事業拡大等に伴い、リアル店舗の生存競争が更に激化

当社環境分析（企業体制、人財状況等）

- 持株会社体制への移行（目的：経営効率向上、変化への対応力強化、次世代リーダーの育成）
 - 店舗小売事業に対する高依存度 ⇔ ネット通販（EC）事業の成長率＜市場全体のEC成長率
 - 店舗の定期賃貸借契約更新に必要なコストが上昇（更新時の改装・販促費負担増）
- ⇒持株会社体制下における成長戦略の再構築（新たな事業・業態への挑戦、体制整備、人財投資）が課題

変わり続けることが変わらぬパレモ

～創業以来、パレモは「夢のある、感動できる」企業をめざし続けています。～

企業理念

～Doing it～

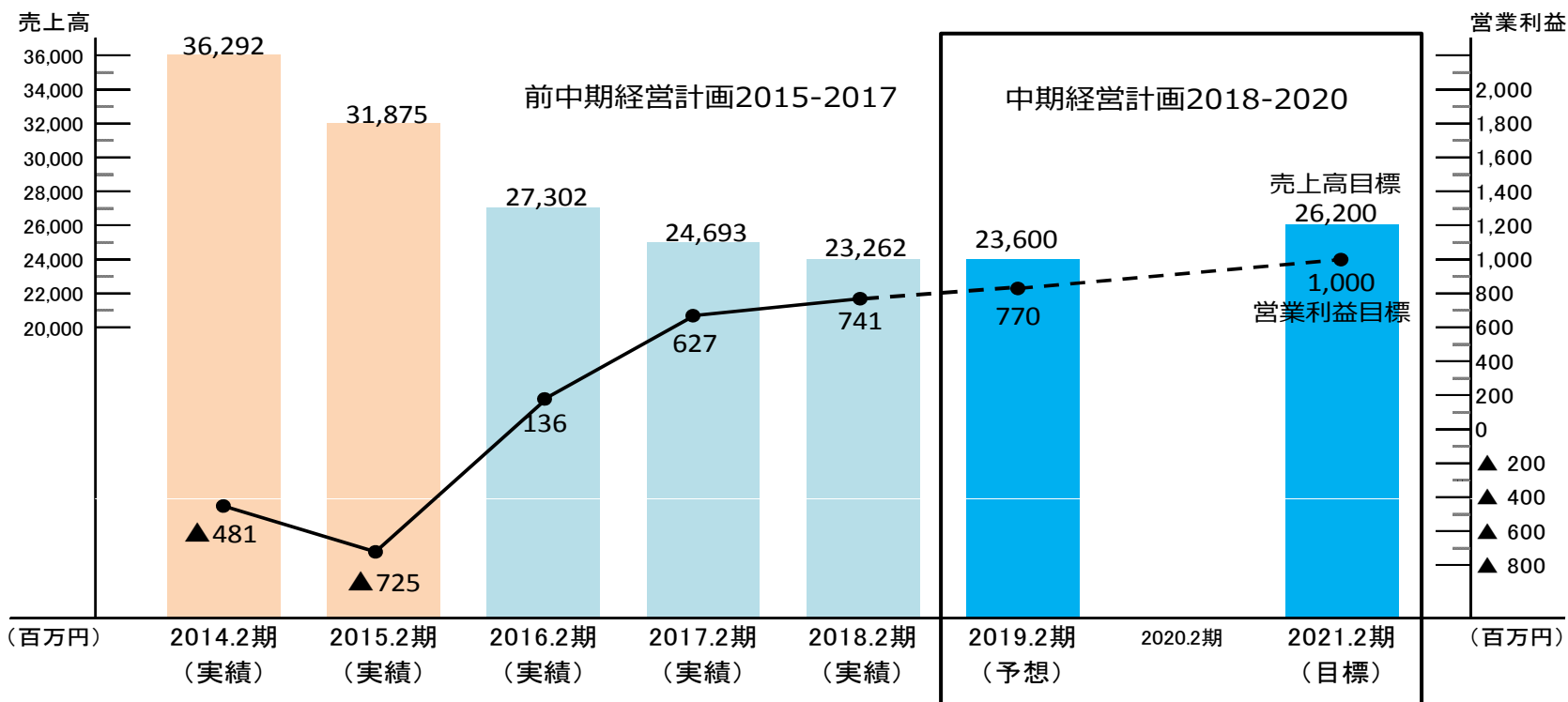
皆様の豊かさ・成長・満足の実現のために

- 多様化するお客様一人ひとりの個性・嗜好にお応えすることで、存在感、存在価値のある専門店企業を目指します。
- 暮らしに夢と感動を提案する企業として、いつもお客様に喜ばれる「旬」のお店づくりを目指します。
- 現状の業態にとどまることなく、時代の変化に対応して、新たな業態の開発に積極的に取り組みます。

社名に込められた思い

DAL [仲間] + EMOTION [感動]

感性豊かな仲間と共に人生、仕事の感動を味わう



本中期経営計画 基本テーマ

基幹事業の競争力向上	成長エンジンの創出	安定成長に向けた人財戦略
<ul style="list-style-type: none"> ・アパレル事業 最適化の追求 ・雑貨事業 各業態ごとのMD再編 ・店舗運営力（販売サービス力）向上 	<ul style="list-style-type: none"> ・アパレル新規ブランドの育成拡大 ・雑貨事業好調業態の積極拡大 ・新規事業（業態）開発、EC拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ・人財の確保（店舗・本部） ・人財の育成（教育と積極登用） ・人財の活用（シニア、女性の活用）

基幹事業の競争力向上

アパレル事業

- 商品MD、品揃えの最適化・・・カテゴリ別MD精度向上とトレンド&ベーシックのバランス追求
- 在庫鮮度、商品価値の最適化・・・常に「旬」な商品の提供と価格以上の価値を創造
- 大きいサイズの事業拡大・・・顧客の声、店舗スタッフの声を活かした商品開発強化
- 新ショップブランドへのシフト・・・積極的なスクラップ&ビルドと改装の実施

店舗 運営力

- 販売サービスレベルの向上・・・店舗販売スタッフの意識改革と処遇改善
- 売場環境の最適化・・・心地よい売場環境、3Sへの取り組み強化
- プレゼンテーションの最適化・・・「旬」な商品による、魅力あふれるプレゼンテーション
- 顧客化の推進・・・メンバーズ顧客会員ならびにアプリ会員の拡大

雑貨事業

- バラエティ雑貨業態の再編・・・店舗タイプ別（立地、客層）MDの深耕、更なる精度アップ
- 300円均一業態の拡大・・・積極的な出店と、他ブランドからの業態変更推進
- バッグ業態、ライフスタイル提案型業態のリブランディング・・・出店立地、顧客層の見直し
- 都心型出店へのチャレンジ・・・業態を問わず、都心で通用するMDの開発により販路を拡大

成長エンジンの創出

アパレル新規ブランド

Ludic Park



2016.2月1号店OPEN

Lilou de chouchou



2016.2月1号店OPEN

DAISY MERRY



2016.2月1号店OPEN

2018/2末現在 店舗数:30店舗 年商:約18億円

育成拡大

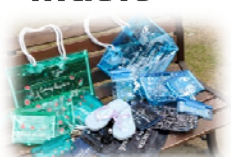
2021/2月期 目標

店舗数
⇒100店舗以上
年商
⇒60億円以上

雑貨事業好調業態



illusie300



2018/2末現在
店舗数:40店舗
年商:約20億円
(前年対比20%増)

拡大加速

店舗数
⇒70店舗以上
年商
⇒40億円以上

EC (NET通販)



2018/2期
年商137百万円
前年比114.5%
EC比率0.6%

拡大

年商
⇒5億円以上
EC比率
⇒2%以上

新規事業・M&A

- ・既存事業内からの新業態開発
⇒パレモの強みを発揮できる
- ・都心立地で展開可能な業態
⇒新規事業開発orM&A
- ・あらゆる選択肢の検討

安定成長に向けた人財戦略

人財確保（採用強化）

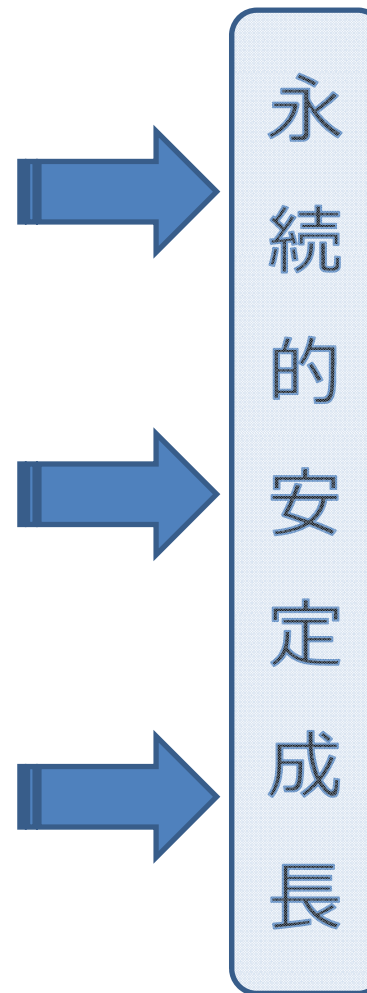
- 新卒採用の強化（本部スタッフ、幹部候補、店長候補）
- 店舗販売要員の確保（店舗勤務者の処遇改善、離職者抑制）
- 中途採用強化、シニアの継続雇用（安定感、即戦力人財）

人財育成（教育強化）

- 次世代リーダー、経営陣候補者の育成（早期選抜、早期実践教育）
- プロフェッショナルの育成（マーチャンダイザー、バイヤー、コーディネーター）
- 店長、販売スタッフの育成（店長、副店長候補層の充実）

人財活用（組織活性）

- 若手、女性の積極登用（5年後、10年後を見据えての人財配置）
- シニアの活用（人事制度変更による、シニアの知識と経験を継続活用）
- 店長経験の幅を広げる（アパレル⇔雑貨、複数ブランドの店長を経験）



2021年2月期（最終年度）⇒ 売上高262億円、営業利益10億円を目指します！

（単位：百万円）

	2018/2期 （実績）	2019/2期 （予想）		2021/2期 （目標）
売上高	23,262	23,600	—	26,200
営業利益	741	770	—	1,000
（営業利益率）	3.1%	3.3%	—	3.8%
EBITDA	903	980	—	1,380
設備投資	560	1,200	2,500	
期末店舗数	469店舗	489店舗	—	530店舗

<免責事項>

本資料には、当社グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予測数値の記述が含まれ、これらは現在入手可能な情報から得られた判断に基づいております。
実際の業績等につきましては、様々な要素により異なる結果となる可能性があります。